

Seit der Gründung im Jahr 2011 durch Oliver Mattmann hilft die Firma Leancom GmbH Schweizer KMUs erfolgreich bei der Implementierung von Lean Management. Das Erfolgsrezept des Start-ups basiert auf hohem Praxisbezug und der Einbindung sämtlicher an den Projekten beteiligten Mitarbeiter im gesamten Verbesserungsprozess. So werden die Firmen befähigt, die Optimierungen selbstständig und nachhaltig weiterzuführen. *Von Lisa Grossenbacher*



**Herr Mattmann, Sie haben sich schon während dem Studium selbstständig gemacht, wie kam es dazu?**

Bereits während meinem ersten Studium als Wirtschaftsingenieur hatte ich eine kleine Firma gegründet, welche sich im Handel mit Lederwaren betätigte. Nach Beendigung meines ersten Studiums als Wirtschaftsingenieur an der Fachhochschule Nordwestschweiz habe ich dann eine Zeit lang in verschiedenen Bereichen und Branchen gearbeitet. Ich war unter anderem in China unterwegs und kam so in Kontakt mit dem Thema Lean Management. Prozesse zu optimieren und zu verschlanken sind die Hauptelemente von Lean Management und das war auch die Initialgründung. Als ich mich dann für den Masterstudiengang an der Uni Bern einschrieb, war ich in einem Arbeitsverhältnis bei der Firma Synthes, habe dann aber gekündigt und das Studium begonnen. Wenig später habe ich die Firma gegründet.

**Dann war es schon immer Ihr Traum, ein eigenes Unternehmen zu führen, oder kam diese Idee eher spontan?**

Die Idee kam spontan aus der Not heraus. Meine Partnerin hatte bereits seit 2008 ein eigenes Unternehmen in Zug. Ich dagegen arbeitete zu dieser Zeit bei Synthes und war im Tessin tätig. Nach mehreren Jahren Wochenendaufenthalt hier in der Deutschschweiz haben wir uns dann entschlossen, dass ich aus der Südschweiz zurückkomme. Ich habe mir in der Region einige Stellen angesehen und verschiedene Angebote erhalten. Dann habe ich mich jedoch entschlossen, mein eigenes Unternehmen zu gründen. Ich habe verschiedene Bereiche angeschaut, wobei ich mich vorher schon auf Lean Management fokussiert hatte. Ich dachte mir «Versuch es! Nur zwei Jahre und wenn es nicht klappt habe ich das Studium beendet, bin mit einem Master Titel unterwegs und kann mich gut auf dem Markt positionieren!» Tatsächlich kam aber alles anders als erwartet.

**Warum haben Sie sich dazu entschlossen, den Master an der Uni Bern zu absolvieren?**

Eigentlich habe ich eine Ausbildung im Bereich Wirtschaftsingenieur und habe mir bereits betriebswissenschaftliche Kenntnisse erarbeitet, jedoch fehlten mir ein paar Dinge wie Strategische Natur oder Personalführung und Organisationslehre. Ich wurde an der Fachschule Nordwestschweiz ausgebildet und dieses Wissen konnte ich an der Universität Bern vertiefen. Mich hat die Flexibilität dieses Studienganges sehr angesprochen, da

man sich die Module und Credits sehr frei zusammenstellen kann. Ich glaube, dass die Universität Bern eine gute Qualität hat und natürlich gibt es Unterschiede zwischen einer Universität und einer Fachhochschule. Das sind einfach zwei verschiedene Paar Schuhe. Die Universität ist stark theorie- und wissenschaftsorientiert, während die Fachhochschule den Fokus mehr auf angewandte Wissenschaften legt. Diese Kombination hat mir sicherlich gut getan.

**Wie muss man sich den Spagat zwischen Studium und eigener Firma vorstellen? Gibt es spezielle Hindernisse oder Schwierigkeiten?**

Die grösste Schwierigkeit bestand zum Ende meines Studiums darin, alle Leistungen zu realisieren. Je grösser das Unternehmen wurde, desto weniger Zeit konnte ich in das Studium investieren. Die Entwicklung und das Wachstum der Firma rückte immer mehr in den Vordergrund. Ich sag mal, im ersten dreiviertel Jahr hatte ich noch relativ viel Zeit für das Studium. Nachdem ich die ersten Mitarbeiter eingestellt hatte, entwickelte sich aber ein gewisser Druck, denn die Angestellten müssen Arbeit haben und das hat dazu geführt, dass die Universität in den Hintergrund gerückt ist. Ich war sicherlich kein «normaler» Student, so wie man es sich vorstellt, ich habe immer alles sehr flexibel gehandhabt.

### **Inwiefern hat Sie das Studium auf den Alltag als Unternehmer vorbereitet?**

(Lacht) Wenn ich ehrlich bin sehr wenig. Das ist schade wenn man bedenkt, dass die Aufgabe der Universität darin besteht, die Studierenden für den Arbeitsmarkt fit zu machen. Ich sehe ein anderes Bild der Universität und zwar, dass sie ihre eigenen Interessen vertritt und nicht unbedingt Studierende auf das Leben in der Praxis vorbereitet. Ich habe das selber gespürt, als ich ein Thema für die Masterarbeit eingeben wollte. Es wurde nämlich kurzer Hand abgelehnt, weil es nicht im Forschungsschwerpunkt dieses Instituts stand.

Ich als Start-up Unternehmer wurde relativ schlecht vorbereitet. Ich habe mir ein paar Module im Bereich Organisationslehre und Personalmanagement gesucht. Ich konnte vieles mitnehmen und das hat mir geholfen, Kunden besser zu beraten und mein Beratungsangebot zu ergänzen. Das ganze half sehr dem Unternehmen, aber auf den Alltag als Unternehmer hat mich das Studium sehr wenig vorbereitet.

### **Welche Themen aus dem Studium waren Ihnen beim Aufbau der Firma hilfreich?**

Sicherlich Online Marketing und Vertrieb, da machen und investieren wir heute vermehrt. Wir haben eine Mitarbeiterin die 20 Prozent eingestellt ist und nur für Online Marketing und Vertrieb zuständig ist. Ich habe auch ein Paar Themen gefunden von denen ich etwas einfließen lassen konnte, zum Beispiel Strategisches Management, Organisations- und Personallehre, Management von Familienunternehmen, Wirtschaftsinformatik und Logistik.

### **Warum genau Lean Management, was fasziniert Sie daran? Sind Sie diesem Thema auch im Studium begegnet?**

Leider nein, wäre natürlich toll gewesen. Ich wünsche mir,

dass die Universität Bern diesem Thema mehr Gewicht schenken würde, denn es ist ein grosses und wichtiges Thema für den Wirtschaftsstandort Schweiz. Seit dem 15. Januar 2015 orientieren sich viele Unternehmen neu und möchten Verbesserungen ansetzen und effizienter werden. Lean Management ist eine tolle Methode, nur ist diese nicht von heute auf morgen eingeführt. Viele Leute wissen nicht was hinter Lean Management steckt. Es wird viel von schlanken Organisationen und schlanken Organisationsformen geredet, aber was es wirklich bedeutet, wissen nur die wenigsten und da gibt es relativ grossen Nachholbedarf. Vor allem in der Organisation der Behörden, öffentlichen Stellen wie aber auch in Dienstleistungsstellen kann man mit Lean Management viele Erfolge feiern. Schlussendlich geht es bei Lean Management darum, Verschwendung zu reduzieren. Jedes Unternehmen generiert irgendwo Verschwendungen und Ziel ist es diese Verschwendungen zu erkennen und zu eliminieren.

### **Gibt es noch einen speziellen Ratschlag, den Sie angehenden Unternehmensgründern geben würden?**

Ja, selbstverständlich möchte ich Ihnen gerne ein Paar Inputs geben. Wenn Sie eine Firma gründen möchten, brauchen Sie einen gewissen Biss. Wenn es mal nicht funktioniert, dass Sie weiter machen und nicht den Kopf in den Sand stecken. Sie brauchen ein Umfeld, das es Ihnen ermöglicht überhaupt eine Firma zu gründen. Wen alle um Sie herum negativ eingestellt sind und sagen, das funktioniere nie, das sei zu gefährlich oder Sie würden nachher keinen Job mehr finden, dann lassen Sie es bleiben. Sie brauchen ein Umfeld in dem Ihre Ideen gedeihen können und andere Leute, die Sie unterstützen und mitwirken möchten. Es gibt so viele Möglichkeiten, ein Unternehmen zu gründen. Ich laufe täglich an Verbesserungspotentiale und Ideen hin, die unser Leben verbessern könnten. Man muss nur mit offenen Augen und Ohren durchs Leben gehen. Meine persönliche Empfehlung ist; versuchen Sie sich ein gewisses finanzielles Polster anzuschaffen.



Oliver Mattmann bei einem Fachanlass der Firma Leancom

Ich sag mal ein bis drei Jahre brauchen Sie absolute Flexibilität, damit Sie ohne Druck im Nacken an einer Aufgabe arbeiten können. Das heisst, Sie müssen sich zwei Jahre selber finanzieren können und dran bleiben. Wenn Sie es schaffen, ohne andere Ressourcen anzapfen zu müssen, behalten Sie eine gewisse Unabhängigkeit. Sie können eher mal etwas investieren und ausprobieren. Wenn Sie nach kurzer Zeit schon einen finanziellen Engpass haben, können Sie nur bedingt Fortschritt machen. Meiner Meinung nach sind die angebotenen Finanzierungen gut und recht, aber wenn dann würde ich eine

Start-up Finanzierung nehmen, die kostenlos ist. Alles andere würde ich sein lassen. Ebenfalls brauchen Sie zum Start gute Partner und schauen Sie, dass die Verhältnisse ganz klar geteilt sind. Es gibt nicht *den* richtigen Weg, viel wichtiger ist das Sie sich getrauen. Sich getrauen besser zu werden, etwas anzugehen, zu innovieren, etwas zu entdecken, zu erarbeiten und Freude daran haben, etwas entstehen zu lassen. Wenn Sie sehen, dass ihr Unternehmen erfolgreich ist, dann ist das eine unglaubliche Genugtuung. Der Erfolg motiviert einen dann, immer weiter zu machen.

### **Lean Management, was bringt das?**

Aus dem Englischen übersetzt bedeutet Lean so viel wie schlank. In diesem Zusammenhang bezieht sich der Begriff auf «schlanke», also verschwendungsarme, Prozesse. Lean Management, ursprünglich stammend aus Japan von der Firma Toyota, definiert sieben verschiedene Arten von Verschwendung, die in den alltäglichen Abläufen vorkommen. Diese Klassifizierung hilft sowohl beim Erkennen als auch beim Eliminieren dieser unerwünschten Vorgänge im Prozess. Sind die Verschwendungen erstmal erkannt und durch geeignete Hilfsmittel erfasst und klassifiziert, ist die Eliminierung nur ein weiterer Schritt hin zu schlanken Prozessen. Die Kapazität, die durch die Beseitigung verschwenderischer Tätigkeiten generiert wird, kann somit für weitere wertschöpfende Aktivitäten genutzt werden.

Dadurch können teils enorme Produktivitätssteigerungen erreicht werden.

### **Umsetzung mit direkten messbaren Auswirkungen**

Direkt vor Ort werden die Firmen in zwölf Wochen-Projekten durch schrittweise Einführung der Methoden und Errichtung sogenannter «Leuchttürme» auf das Thema sensibilisiert und darauf vorbereitet, die Optimierungen selbstständig weiterzuführen. Dabei werden sie zwar von den Beratern geleitet und unterstützt, die Konzepte und Massnahmen werden aber durch die Mitarbeiter des betroffenen Bereichs selbst entwickelt und umgesetzt. Motiviertes Personal ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Transformation.

### **Ein wachsendes Geschäftsfeld**

Seit den Anfängen von Lean Management mit dem Toyota

Production System verbreitet sich die Thematik global weiter. Nicht nur die Automobilindustrie profitiert von den Ansätzen von Lean Management, seit den Neunzigerjahren schwappt das Konzept von Produktionsfirmen auch auf die Entwicklung, Administration und sogar des Gesundheitswesens über. Die Leancom GmbH weist Erfahrungen in all diesen Gebieten auf und entwickelt die Thematiken auch stetig weiter. Auch in den nächsten Jahren wird das Thema aktuell bleiben, besonders im Gesundheitswesen ist der Handlungsbedarf erkannt und viele Institutionen haben bereits erste Schritte bewältigt. Auf jeden Fall stehen turbulente Zeiten bevor.

Mehr Informationen finden sie unter [www.leancom.ch](http://www.leancom.ch)